

# Динамические способности и стратегии в турбулентности



Способность организации интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние ресурсы для соответствия быстро меняющейся среде.



КЛЮЧЕВОЙ МАТЕРИАЛ

*Teese, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997).*

"Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*,  
18(7): 509–533.

# Содержание лекции

---

- 01.** Введение: Контекст и актуальность
- 02.** Эволюция стратегического менеджмента
- 03.** Три парадигмы стратегии (обзор)
- 04.** Определение динамических способностей
- 05.** Концепция 3P: Processes–Positions–Paths
- 06.** Процессы: координация, обучение, трансформация
- 07.** Позиции и активы фирмы
- 08.** Эволюционные пути развития
- 09.** Sensing: распознавание возможностей
- 10.** Seizing: захват возможностей
- 11.** Transforming: непрерывная трансформация
- 12.** Турбулентность: вызовы и импликации
- 13.** Практические примеры и кейсы
- 14.** Выводы и ключевые идеи
- 15.** Вопросы для обсуждения

# Почему это важно сейчас?

*Контекст стратегического управления в эпоху неопределенности*



## **Радикальная турбулентность среды**

Технологические сдвиги, экспансия цифровых платформ, развитие ИИ и геоэкономическая фрагментация создают непредсказуемый бизнес-ландшафт, где прошлый успех не гарантирует будущего.



## **Ограничения классических моделей**

Статичные подходы (например, анализ структуры отрасли по Портеру) теряют прогностическую силу, когда границы индустрий размываются, а входные барьеры разрушаются технологиями.



## **Необходимость динамической интеграции**

Ключевой задачей становится не просто накопление ресурсов, а способность фирмы динамически связывать внутренние компетенции с возникающими внешними возможностями.



## **Фундаментальный вопрос стратегии**

Как создавать и удерживать предпринимательские ренты (сверхприбыль) в условиях, когда конкурентные преимущества быстро копируются или устаревают?

# Эволюция стратегического менеджмента

От защиты рыночных позиций к динамическому обновлению компетенций



## 1980-е: Конкурентные силы (Porter)

Доминирующая парадигма Industrial Organization (IO). Фокус на выборе привлекательной отрасли и занятии защищенной позиции. Прибыль определяется структурой рынка и барьерами входа.



## Конец 1980-х: Стратегический конфликт

Применение теории игр. Анализ взаимодействия соперников: сигналы, угрозы, стратегические инвестиции и необратимые обязательства (commitments) для влияния на поведение конкурентов.



## 1990-е: Ресурсный подход (RBV)

Сдвиг фокуса внутрь фирмы. Источник рента — владение редкими, ценными и труднокопируемыми ресурсами. Гетерогенность фирм объясняет разницу в прибыли внутри одной отрасли.



## С 1990-х: Динамические способности

Ответ на быструю смену технологий. Способность не просто *иметь* ресурсы, а *интегрировать* и *перестраивать* их во времени. Акцент на обновлении компетенций в турбулентной среде.

# Три парадигмы стратегии



# Парадигма 1: Конкурентные силы

Подход Майкла Портера (1980): структура отрасли определяет прибыль



## 5 сил определяют прибыльность

Фундаментальная привлекательность отрасли зависит от баланса пяти сил: соперничество существующих игроков, угроза новых входов, давление товаров-заменителей, рыночная власть поставщиков и покупателей.



## Источник рента: рыночная позиция

Экономическая прибыль (рента) возникает благодаря барьерам входа и монопольной власти, которые защищают фирму от конкуренции. Успех определяется позицией на рынке, а не внутренними процессами.



## Стратегия как оборона

Ключевая задача менеджмента — найти защищенную нишу, где фирма может эффективно обороняться от конкурентных сил или влиять на структуру отрасли в свою пользу.

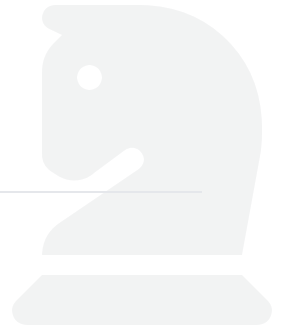


## Критическое ограничение: статичность

Подход теряет эффективность в условиях быстрых технологических изменений ("Schumpeterian world"), когда границы отраслей размываются, а конкурентное преимущество становится временным и зависит от скорости инноваций.

# Парадигма 2: Стратегический конфликт

Фокус на игровом взаимодействии, сигналах и обязательствах



## Игровые модели взаимодействия

Использование теории игр (Game Theory) для анализа того, как фирма может влиять на поведение соперников. Прибыль зависит не только от действий самой фирмы, но и от ожиданий реакций конкурентов.



## Необратимые обязательства (Commitments)

Стратегические инвестиции в емкость, R&D или рекламу, которые трудно отменить. Они служат сигналом решимости ("сжигание мостов") и могут сдерживать вход или агрессию конкурентов.



## Условия эффективности

Подход наиболее эффективен при олигополии с близким паритетом сил (например, Boeing vs Airbus), где количество игроков мало и их стратегические альтернативы понятны.



## Критические ограничения

Множественность равновесий затрудняет прогнозирование. Чрезмерный фокус на "переигрывании" соперника часто отвлекает от создания фундаментальных внутренних активов и инноваций.

# Парадигма 3: Ресурсный подход (RBV)

*Анализ источников ренты через внутренние ресурсы и компетенции фирмы*



## Рикардианские ренты (VRIN)

Конкурентное преимущество проистекает из владения ценными, редкими, труднокопируемыми и незаменимыми активами. Прибыль — это рента от обладания уникальными ресурсами, а не результат рыночного позиционирования.



## «Липкость» и неторгуемость

Ключевые активы (неявное знание, орг. культура, репутация) не могут быть легко куплены или проданы на рынке факторов производства. Они «прилипают» к фирме и должны создаваться внутренними усилиями.



## Изолирующие механизмы

Устойчивость преимущества обеспечивается барьерами для имитации: причинной неопределенностью (конкуренты не понимают причин успеха) и зависимостью от исторической траектории развития.



## Ключевое ограничение подхода

RBV эффективно объясняет эксплуатацию существующих преимуществ в стабильной среде, но недостаточно раскрывает механизмы их обновления, создания и адаптации в условиях быстрых изменений.

# Определение динамических способностей

Сущность стратегического обновления организации



“

*«Способность фирмы интегрировать, создавать и переконфигурировать внутренние и внешние компетенции для реагирования на быстро меняющуюся среду.»*

— TEECE, PISANO, SHUEN (1997)



## Отличие от операционных способностей

Операционные способности («zero-level») обеспечивают эффективность текущих процессов (doing things right).  
Динамические способности («higher-order») позволяют изменять ресурсную базу (doing the right things).



## Цель: Стратегическое соответствие

Ключевая задача — достижение эволюционного соответствия (congruence) между активами фирмы и требованиями внешней среды, а не просто накопление статичных ресурсов.

# 3P: Processes – Positions – Paths

## Процессы (Processes)

"КАК МЫ ДЕЛАЕМ ДЕЛА"

**Суть:** Организационные и управленческие рутины.

- Координация / Интеграция
- Обучение (Learning)
- Реконфигурация (Transforming)

## Позиции (Positions)

"ЧТО МЫ ИМЕЕМ"

**Суть:** Текущие специфические активы и endowments.

- Технологические активы и ИС
- Финансовые и комплементарные активы
- Репутация и отношения с рынком



## Пути (Paths)

"КУДА МЫ МОЖЕМ ИДТИ"

**Суть:** Стратегические альтернативы и история.

- Зависимость от траектории (Path Dependency)
- Технологические возможности
- Эффекты Increasing Returns

# Как фирма «делает дела»: 3P Framework

*Рутин, определяющие эффективность и адаптивность организации*



## Координация и Интеграция

Статическая эффективность: способность связывать внутренние активности и внешние партнерства.

Включает выстраивание цепочек создания ценности и согласование работы различных подразделений без чрезмерной бюрократии.



## Организационное Обучение

Динамическая эффективность: процессы повторения и экспериментирования, позволяющие выполнять задачи лучше и быстрее. Формирование общих кодов коммуникации и коллективной памяти, превращающих индивидуальные знания в организационные рутин.



## Трансформация и Реконфигурация

Способность к изменениям: умение распознавать необходимость перемен и перестраивать архитектуру активов. Включает отказ от устаревших практик (unlearning), децентрализацию и адаптацию оргструктуры под новые рыночные реалии.

# Позиции и активы фирмы

Стратегические позиции определяются специфическими активами (*Specific Assets*)

## Внутренние активы



### Технологические активы

Ноу-хау, проприетарные технологии, патенты и авторские права, создающие барьеры для копирования.



### Организационные процессы

Устоявшиеся рутинные процедуры качества, методологии разработки (Agile/Lean), уникальные производственные системы.



### Человеческий капитал

Уникальные навыки сотрудников, неявное знание (tacit knowledge), которое сложно передать или купить.



### Финансовые активы

Денежные потоки и ликвидность, позволяющие совершать стратегические ставки в условиях неопределенности.



## Внешние / Комплементарные



### Отношения с партнерами

Долгосрочные связи с поставщиками, стратегические альянсы, доступ к дистрибьюторским сетям.



### Репутационные активы

Бренд, доверие клиентов и имидж надежности, снижающие транзакционные издержки для потребителей.



### Экосистемные позиции

Контроль стандартов, платформенное лидерство, установленная база пользователей (network effects).



### Комплементарные технологии

Активы, необходимые для извлечения ценности из инновации (например, зарядные станции для электрокаров).



# Эволюционные пути и зависимость от траектории

*Роль истории и необратимых обязательств в формировании стратегии*



## **Зависимость от прошлого (Path Dependence)**

Текущие стратегические альтернативы фирмы ограничены её прошлыми решениями и накопленными активами. «История имеет значение»: то, где фирма может оказаться завтра, напрямую зависит от того, где она находится сегодня.



## **Эффекты блокировки (Lock-in)**

Сетевые эффекты, стандарты и кривые обучения делают существующую траекторию самоподдерживающейся. Смена курса часто становится экономически неэффективной из-за высоких издержек переключения.



## **Риски инерции и ловушки компетенций**

Успешные в прошлом рутины могут стать жесткими и неадекватными при смене технологической парадигмы. Возникает опасность совершенствования устаревшей бизнес-модели вместо создания новой.



## **Управление будущими траекториями**

Использование реальных опционов и небольших «оконных» инвестиций для разведки новых путей без немедленного связывания всех ресурсов. Баланс между эксплуатацией текущего пути и исследованием новых.

# Sensing: Распознавание возможностей

*Идентификация угроз и оценка рыночного потенциала*



## Сканирование среды и "слабые сигналы"

Систематический мониторинг технологических сдвигов, изменений в поведении клиентов и действий конкурентов. Способность улавливать скрытые возможности до того, как они станут мейнстримом.



## Архитектуры поиска и НИОКР

Интеграция внутренних исследований с внешними источниками знаний. Инвестиции в исследовательскую деятельность не только для создания продуктов, но и для обучения ("absorptive capacity").



## Процессы фильтрации и калибровки

Создание механизмов для быстрой валидации гипотез и отсеивания бесперспективных идей. Интерпретация полученной информации для снижения неопределенности перед принятием инвестиционных решений.

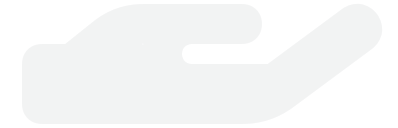


## Когнитивное разнообразие лидерства

Преодоление организационной инерции и "слепых зон" через вовлечение лидеров с разнообразным опытом. Поощрение конструктивного диссенсуса для более точной оценки реальности.

# Seizing: захват ценности

Стратегии мобилизации ресурсов для реализации выявленных возможностей



## Дизайн бизнес-модели и тайминг

Определение архитектуры создания и доставки ценности, а также выбор критического момента для инвестиций (momentum), когда технологическая и рыночная неопределенность становится приемлемой.



## Мобилизация комплементарных активов

Сборка необходимых внешних и внутренних активов (каналы сбыта, сервисная поддержка, специализированное оборудование), критически важных для коммерциализации инновации.



## Защита интеллектуальной собственности

Создание режимов присвоения (appropriability regimes) через патенты, коммерческие тайны и стратегические блокирующие альянсы для предотвращения имитации и удержания прибыли.



## Инвестиционная дисциплина

Принятие решений о крупных необратимых вложениях (commitment) с сохранением гибкости через поэтапное финансирование и четкие метрики оценки успешности захвата рынка.

# Transforming: постоянная переконфигурация

Процессы непрерывного обновления активов и организационной структуры



## Пересборка активов и архитектуры

Переход к модульным структурам и платформенности, позволяющим гибко рекомбинировать ресурсы под новые задачи без разрушения всей системы и потери эффективности.



## Децентрализация и автономия

Снижение иерархических барьеров и делегирование полномочий для ускорения принятия решений, что критично для поддержания высокой скорости реакции на изменения среды.



## Рутины интеграции знаний (M&A)

Развитие специфических навыков по быстрому поглощению компаний и выстраиванию партнерств для обогащения внутренней базы знаний внешними компетенциями и технологиями.

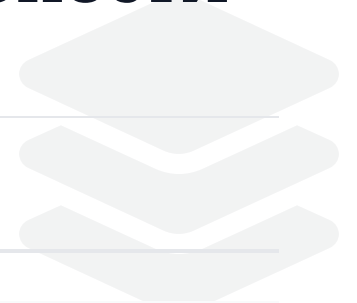


## Прекращение устаревших практик (Unlearning)

Осознанный отказ от неактуальных рутин, активов и ментальных моделей, которые создают инерцию, для высвобождения ресурсов под новые стратегические инициативы.

# Турбулентность: почему нужны динамические способности

Сравнение операционной эффективности и стратегической адаптивности



## Обычные способности



### Эффективность «как есть»

Фокус на «doing things right»: снижение затрат, контроль качества и оптимизация текущих операций.



### Статичная среда

Работают лучше всего в стабильных условиях, где изменения линейны, а конкуренты известны.



### Техническая пригодность

Основаны на рутинах (best practices), обеспечивающих соответствие стандартам отрасли.



### Уязвимость к разрывам

Риск попадания в «ловушку компетенций» (competency trap) при резкой смене технологий.



## Динамические способности



### Стратегическая адаптация

Фокус на «doing the right things»: быстрое изменение курса, вход на новые рынки и создание новых продуктов.



### Турбулентная среда

Критически важны в условиях высокой неопределенности, быстрых технологических сдвигов и гиперконкуренции.



### Эволюционная пригодность

Способность выживать и процветать через постоянное обновление и пересборку ресурсной базы.



### Оркестровка активов

Уникальная комбинация Sensing, Seizing и Transforming для создания новой ценности.

# Sensing – Seizing – Transforming

Как компании-лидеры применяют динамические способности



## Apple




iPhone Ecosystem

-  **SENSING (РАСПОЗНАВАНИЕ)**  
Выявление тренда на конвергенцию мобильных устройств и сервисов. Понимание, что телефон станет платформой.
-  **SEIZING (ЗАХВАТ)**  
Создание App Store, мобилизация разработчиков, жесткая интеграция "железа" и ПО. Защита через IP.
-  **TRANSFORMING (ТРАНСФОРМАЦИЯ)**  
Постоянная перестройка цепочек поставок. Сдвиг бизнес-модели от продажи устройств к сервисам (Services).



## Zara




Fast Fashion

-  **SENSING (РАСПОЗНАВАНИЕ)**  
Сбор POS-данных в реальном времени. Ежедневный фидбек от менеджеров магазинов о предпочтениях клиентов.
-  **SEIZING (ЗАХВАТ)**  
Производство малыми партиями, быстрая логистика (от дизайна до полки за 2 недели). Минимизация стоков.
-  **TRANSFORMING (ТРАНСФОРМАЦИЯ)**  
Вертикальная интеграция дизайна, производства и ритейла. Отказ от традиционных сезонных коллекций.



## Netflix

Streaming Shift

-  **SENSING (РАСПОЗНАВАНИЕ)**  
Распознавание сдвига потребления от физических носителей (DVD) к онлайн-стримингу.
-  **SEIZING (ЗАХВАТ)**  
Инвестиции в собственную платформу и производство оригинального контента (Originals) для снижения зависимости.
-  **TRANSFORMING (ТРАНСФОРМАЦИЯ)**  
Глобальное масштабирование инфраструктуры. Внедрение алгоритмов персонализации как ключевого актива.

## Выводы и ключевые идеи

От статического владения ресурсами к динамической оркестровке

### Источник рента в ЗР

1

Долгосрочное преимущество определяется не рыночной позицией, а **Процессами** (рутинами), **Позициями** (активами) и **Путями** (историей). Нельзя просто купить успех на рынке факторов производства.

### Оркестровка > Владение

2

В турбулентной среде критична способность **интегрировать** внешние и внутренние ресурсы. Менеджмент должен действовать как архитектор экосистемы, а не просто администратор активов.

### Стратегия как рутина

3

Способность меняться должна быть встроена в ДНК организации. **Sensing** (поиск), **Seizing** (захват) и **Transforming** (перестройка) — это повторяющиеся процессы, а не разовые акты.

### Управление зависимостью от пути (Path Dependence)

4

История имеет значение. Текущие опции фирмы ограничены прошлыми инвестициями. Менеджеры должны балансировать эксплуатацию текущих путей с инвестициями в создание **реальных опционов** для будущих траекторий, избегая ловушек компетенций (competency traps).

### Новые метрики успеха

5

Традиционные финансовые метрики (ROI) могут тормозить инновации. Для оценки динамических способностей нужны показатели: **скорость цикла**, время интеграции поглощений, доля доходов от новых продуктов и эффективность "разучивания" (unlearning) старых практик.

## Вопросы для обсуждения

*Анализ динамических способностей вашей организации*

### Оркестровка Активов 01

Какие ко-специализированные активы (Co-specialized Assets) являются критическими для вашей фирмы?

Существуют ли у вас устоявшиеся рутины для их эффективной рекомбинации и защиты?

### Интеграция Знаний 03

Насколько ваши процессы слияний и поглощений (M&A) или альянсов ориентированы на быстрое обучение и перенос неявного знания, а не только на финансовую консолидацию активов?

### Преодоление "Слепых Зон" (Sensing) 02

Где в вашей организации находятся "узкие места" процесса распознавания изменений? Как когнитивные искажения менеджмента могут блокировать слабые сигналы о технологических сдвигах?

### Метрики Динамики 04

Как разработать систему KPI, которая поощряет гибкость и скорость трансформации (Transforming), не создавая излишней бюрократии и не конфликтуя с требованиями текущей операционной эффективности?